

УДК 336.7171 : 330.341.4

JEL - G 000 – Financial Economics: General (includes Financial Intermediation in General)

Іванилова О.А., *к.е.н., доцент, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПНУ*

Иванилова О.А., *к.э.н., доцент, ГВУЗ «Университет менеджмента образования» НАПНУ*

Ivanulova O., *PhD of economic, assistant professor, State Higher Educational Institution «University of educational management» National Academy of Educational Sciences of Ukraine*

ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ КІНЦЕВИХ ОРІЄНТИРІВ ПРОЦЕСУ БАНКІВСЬКОГО ІНЖИНІРИНГУ

ОБОСНОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНЕЧНЫХ ОРИЕНТИРОВ ПРОЦЕССА БАНКОВСКОГО ИНЖИНИРИНГА

REFORM OF THE SYSTEM OF FINAL OBSERVERS IN THE PROCESS OF BANKING ENGINEERING

У статті запропонована система кінцевих орієнтирів процесу банківського інжинірингу. Виділено п'ять груп системи кінцевих орієнтирів до яких віднесено: технологію створення нових банківських продуктів, технології обслуговування клієнтів, технології просування банківських продуктів на ринок, управління ризику та форми управління персоналом.

Ключові слова: *комерційний банк, інжиніринг у банку, нові технології, економічна ефективність.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями.

Банківська система, яка працює ефективно, є одним з факторів забезпечення стабільного розвитку економіки держави. Останнім часом банківський бізнес збагатився численними нововведеннями, які потребують вдалого просування на ринок, як в справі обслуговування клієнтів, так і в впровадженні нових банківських продуктів.

Для України питання впровадження фінансового інжинірингу у діяльність комерційних банків є актуальним, особливо з огляду на посилення міжбанківської конкуренції на ринку. Розробка нових банківських продуктів з застосуванням фінансового інжинірингу – це реальна можливість для українських банків зберегти та підвищити свою конкурентоспроможність за умов, коли боротьба за клієнта постійно загострюється.

Як будь-який економічний процес, інжиніринг у комерційному банку має свої кінцеві цілі і кінцеві результати. Для того щоб отримати вагомий результат після впровадження нововведень, необхідно узгоджувати оперативні цілі зі стратегічними. Для цього їх необхідно структурувати за напрямками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.

Питання формування процесу інжинірингу у комерційному банку досліджувалися в працях вітчизняних та зарубіжних науковців: С. Єгоричевої, О. Іванової, О. Кантаєвої, В. Корнєєва, Г. Крамаренко, М. Крупки, Л. Кузнєцової, С. Науменкової, Н. Пантелєєвої, І. Павленко, Л. Сергєєвої, О. Сохацької П. Друкера, Й. Шумпетера та інших. Проте автори зосереджували свою увагу на питаннях визначення основних етапів створення об'єкту дослідження, та не повно обґрунтовували розрахунок економічного ефекту.

Науковці постійно приділяють увагу питанням ефективності діяльності комерційних банків щодо розробки нових банківських продуктів та технологій обслуговування клієнтів, однак багато аспектів цієї проблеми залишається недостатньо дослідженими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення особливостей, тенденцій і перспектив розвитку інновацій у банківській діяльності, що забезпечує значне скорочення витрат, підвищення ефективності та підвищить конкурентоспроможність банків. Розробка системи орієнтирів процесу банківського інжинірингу та їх визначення допоможе врахувати правильність дій процесу банківського інжинірингу що проводиться у комерційному банку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Із загальновідомих класифікацій, фінансовий інжиніринг охоплює різноманітні напрями фінансово-економічної діяльності всіх суб'єктів господарчої діяльності. Серед них можна виділити основні узагальнені форми класифікацій: продуктові, процесні, маркетингові, організаційні [1]. Якщо перевести ці узагальнені форми стосовно банків, ми можемо отримати наступну класифікацію: технології створення нових

банківських продуктів, нові технології обслуговування клієнтів, нові технології просування банківських продуктів на ринок, управління ризиками при впровадженні інновацій, нові форми управління персоналом.

Технології створення нових продуктів складаються з постановки цілей, планування процесу розробки нового продукту, скринінгу ідей, тестування розроблених банківських продуктів та ціноутворення на них.

Застосування нових технологій обслуговування клієнтів повинно проводитися на рівні застосування нових технічних засобів, організаційних форм та методів управління при наданні банківських послуг, використання нових інформаційних технологій.

Нові технології просування банківських продуктів на ринок необхідно проводити за рахунок впровадження нових комунікативних технологій, дослідження поведінки споживачів та дифузії нових банківських продуктів.

Управління ризиками при впровадженні інновацій здійснюється за рахунок вдосконалення оцінки ризиків, управління, перерозподілу та передачі ризиків.

Нові форми управління персоналом при реалізації нових банківських продуктів на ринок здійснюються за рахунок впровадження системи мотивації персоналу та навчання для ефективної реалізації продукту.

Кінцевий результат впровадження нових банківських продуктів для комерційного банку - це підвищення його вартості за рахунок використання вищезазначених заходів (рис.1).

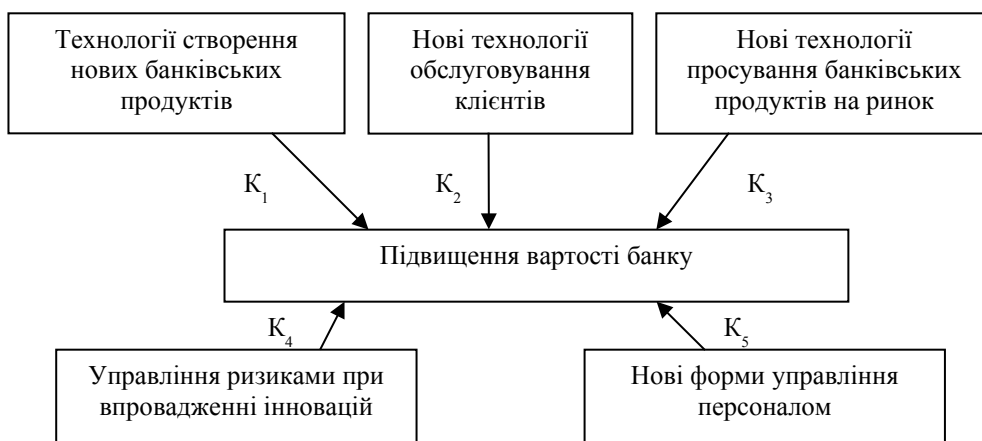


Рис.1 Кінцевий результат процесу банківського інжинірингу

Розглядаючи систему кінцевих орієнтирів процесу банківського інжинірингу ми визначили п'ять напрямів:

- технології створення нових банківських продуктів (K_1);
- нові технології обслуговування клієнтів (K_2);
- нові технології просування банківських продуктів на ринок (K_3);
- управління ризиками при впровадженні інновацій (K_4);
- нові форми управління персоналом, які приведуть до підвищення вартості банку (K_5) [2].

Таким чином, система кінцевих орієнтирів процесу банківського інжинірингу формується як функція оцінок досягнення результатів за основними його напрямками.

$$I = f(K_1, K_2, K_3, K_4, K_5) \quad (1)$$

При формуванні структури показників оцінювання результатів впровадження інжинірингу у банку за кожним напрямом визначаємо кінцеві орієнтири.

Перша група орієнтирів ($K_{1.1}, K_{2.1}, K_{3.1}, K_{4.1}, K_{5.1}$) – відображає змістовний характер напрямку, що, наприклад для першого напрямку K_1 можна представити як:

$$K_{1.1} = \frac{\text{кількість нових банківських продуктів}}{\text{загальна кількість банківських продуктів}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

де $K_{1.1}$ – частка нових банківських продуктів у загальній кількості продуктів.

Друга група орієнтирів ($K_{1.2}, K_{2.2}, K_{3.2}, K_{4.2}, K_{5.2}$) відображає досягнуті результати з фінансової точки зору, тобто приріст доходів від застосування одного із напрямків фінансового інжинірингу у банку. Цей показник можна представити на прикладі розрахунку для напрямку K_1 як:

$$K_{1.2} = \frac{D_{\text{нов.пр.}}}{D_{\text{заг.}}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

де $K_{1.2}$ – частка доходу від нових банківських продуктів у загальному доході; $D_{\text{нов.пр.}}$ – дохід від нових банківських продуктів; $D_{\text{заг.}}$ – загальний дохід банку.

Третя група орієнтирів ($K_{1.3}, K_{2.3}, K_{3.3}, K_{4.3}, K_{5.3}$) відображає ефективність від впровадження певного напрямку інжинірингу, яку також представимо на прикладі для K_1 .

$$K_{1.3} = \frac{\Delta D}{V_1} \cdot 100\%, \quad (4)$$

де $K_{1.3}$ – ефект від застосування технологій створення нових банківських продуктів; ΔD – додатковий дохід, отриманий від реалізації нових продуктів; V_1 - затрати на розробку та впровадження нових банківських продуктів.

Банківська діяльність має свою специфіку, тому є відмінність у впровадженні на ринок нових банківських продуктів, що проводиться за рахунок нових форм та технологій обслуговування клієнтів. В сучасному банківському обслуговуванні особливо актуальним є розробка таких технологій, які перш за все орієнтовані на поліпшення якості обслуговування і підвищення на цій основі прибутковості банків. До сучасних технологій обслуговування клієнтів комерційних банків відносяться ті, які впроваджуються через застосування нових цифрових технологій. Запуск нових платформ веб- та мобайл-банкінгу надає можливість запропонувати клієнтам банків розширений перелік онлайн-сервісів як сучасний банківський продукт, що значно розширює можливості клієнтів та надає конкурентні переваги для банку. Але й розширення карткового бізнесу, самообслуговування та контакт-центрів з застосуванням нових технологій обслуговування приносить додаткові бонуси банкам. Не останню роль грає соціальна спрямованість в обслуговуванні, яка дасть можливість розширити клієнтську базу за рахунок, наприклад, людей з особливим потребами, що зіграє на позитивну репутацію банку та підвищить його конкурентоздатність [3].

Другу групу орієнтирів для напряму K_2 , що відображає змістовний характер нових технологій обслуговування клієнтів, представимо так:

$$K_{2.1} = \frac{\text{кількість нових технологій обслуговування}}{\text{загальна кількість технологій обслуговування}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

$K_{2.2}$ показує фінансові результати, що були досягнуті при застосування нових технологій обслуговування клієнтів комерційного банку. Тобто, частку доходу від застосування нових технологій обслуговування клієнтів у загальному доході представимо, як співвідношення доходу від застосування нових технологій до загального доходу банку.

$$K_{2.2} = \frac{D_{\text{нов.тех.}}}{D_{\text{заг.}}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

де $K_{2.2}$ – частка доходу від застосування нових технологій обслуговування клієнтів у загальному доході; $D_{нов.техн.}$ – дохід від застосування нових технологій; $D_{заг.}$ – загальний дохід банку.

$K_{2.3}$ показує ефективність застосування нових технологій обслуговування клієнтів, яку представимо:

$$K_{2.3} = \frac{\Delta D}{V_1} \cdot 100\%, \quad (7)$$

де $K_{2.3}$ – ефект від застосування нових технологій обслуговування клієнтів; ΔD – додатковий дохід, отриманий від застосування нових технологій обслуговування клієнтів; V_1 – затрати на розробку та впровадження нових технологій обслуговування клієнтів.

Сучасна маркетингова діяльність банків не можлива без просування продуктів або послуг, яка є одним з елементів комплекс маркетингу. Під просуванням розуміють будь-який інформаційний вплив товаровиробника на споживача, з метою ознайомлення з новою продукцією або послугами [4].

Відомі різні варіанти етапів процесу просування, які складаються з: генерування бізнес-ідеї щодо просування продукції; дослідження ринку; розробки стратегії просування продукції; розрахунку бюджету просування продукції; доведення продукції від виробника до споживача; контролю ефективності результатів просування продукції [5]. Такі ж етапи процесу просування нових банківських продуктів та послуг доцільно використовувати і використовуються у комерційних банках.

При формуванні структури показників оцінювання результатів впровадження інжинірингу у банку за цим напрямом визначаємо кінцеві орієнтири. Група орієнтирів K_3 ($K_{3.1}$, $K_{3.2}$, $K_{3.3}$) відображає досягнуті економічні результати ефективності від використання нових технологій просування банківських продуктів на ринок.

Перший орієнтир $K_{3.1}$ – відображає змістовний характер цього напрямку, що можна представити як відношення кількості нових технологій просування розроблених банківських продуктів до загальної кількості форм просування банківських продуктів, тобто $K_{3.1}$ – частка нових форм просування банківських продуктів у загальній кількості форм.

$$K_{3.1} = \frac{\text{кількість нових технологій просування банківських продуктів}}{\text{загальна кількість форм просування банківських продуктів}} \cdot 100\% \quad (8)$$

де $K_{3.1}$ – частка нових форм просування банківських продуктів у загальній кількості форм.

Другий орієнтир $K_{3.2}$ дає змогу побачити, які фінансові результати досягнуті від застосування нових форм просування банківських продуктів на ринок. Цей показник можна представити як відношення доходу від застосування нових форм просування розроблених банківських продуктів на ринок до загального доходу банку, тобто $K_{3.2}$ – частка доходу від застосування нових форм просування розроблених банківських продуктів на ринок у загальному доході.

$$K_{3.2} = \frac{D_{нов.пр.}}{D_{заг.}} \cdot 100\%, \quad (9)$$

де $K_{3.2}$ – частка доходу від застосування нових форм просування розроблених банківських продуктів на ринок у загальному доході; $D_{нов.пр.}$ – дохід від застосування нових форм просування розроблених банківських продуктів на ринок; $D_{заг.}$ – загальний дохід банку.

Третій орієнтир $K_{3.3}$ показує, який економічний ефект буде від впровадження нових форм просування розроблених банківських продуктів, яку можна представити як відношення додаткових доходів, отриманих від застосування нових форм просування банківських продуктів на ринок ($D_{дод.}$) до затрат на розробку та впровадження нових форм просування банківських продуктів на ринок ($V_{пр.}$).

$$K_{3.3} = \frac{D_{дод.}}{V_{пр.}} \cdot 100\%, \quad (10)$$

Інноваційна діяльність комерційних банків пов'язана з великими ризиками, оскільки повна гарантія позитивного результату практично відсутня, що є характерним для ринкової економіки. Зростання комерційного ризику в сучасних умовах обумовлено швидкими змінами економічної ситуації на ринку банківських послуг, розширенням пропозиції нових банківських продуктів комерційними банками, фінансово-економічною та суспільно-політичною кризами, що призводить до підвищення конкуренції та зниження довіри до банківської системи у суспільстві.

Під інноваційним ризиком розуміють імовірність втрат, що виникають при вкладенні коштів комерційними банками для розробки нових продуктів, які можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку. Управління ризиками при впровадженні інновацій здійснюється за рахунок вдосконалення оцінки ризиків, управління, перерозподілу та передачі ризиків. Мета управління ризиками – у сприянні підвищенню вартості власного капіталу банку в інтересах акціонерів з

одночасним забезпеченням досягнення цілей багатьох зацікавлених сторін, серед яких основними є клієнти банку та його контрагенти [2].

Четверта група орієнтирів K_4 ($K_{4.1}$, $K_{4.2}$, $K_{4.3}$) відображає процес управління ризиками при впровадженні інновацій у комерційному банку та просуванні банківських продуктів на ринок.

Перший орієнтир четвертої групи $K_{4.1}$ – також відображає змістовний характер наряду, що можна представити як відношення кількості нових банківських продуктів, що користуються попитом до загальної кількості розроблених банківських продуктів за певний період часу. Тобто $K_{4.1}$ – частка нових банківських продуктів, що користуються попитом із загальної кількості.

$$K_{4.1} = \frac{\text{кількість нових банківських продуктів, що користуються попитом}}{\text{загальна кількість розроблених банківських продуктів}} \cdot 100\%$$

Другий орієнтир четвертої групи $K_{4.2}$ показує фінансові результати, тобто відношення реальної вартості розроблених банківських продуктів, що супроводжує ризик, та обсяг очікуваних прибутків чи збитків. Як правило, перший показник на момент прийняття рішення відомий, а другий можна оцінити лише з тим чи іншим рівнем невизначеності.

$$K_{4.2} = \frac{B_{\text{реал.}}}{D} \cdot 100\%, \quad (12)$$

де $B_{\text{реал.}}$ - реальна вартість розроблених банківських продуктів, що супроводжує ризик;

D - обсяг очікуваних прибутків чи збитків.

Третій орієнтир четвертої групи $K_{4.3}$ відображає кількісне оцінювання ризику, яке можна представити як розрахунок коефіцієнту інноваційного ризику при просуванні банківських продуктів на ринок. Цей показник можна представити як відношення суми збитку від нових банківських продуктів, що не користуються попитом до суми грошових коштів, витрачених на їх розробку. Тобто $K_{4.3}$ – коефіцієнт інноваційного ризику від впровадження фінансового інжинірингу у банку.

$$K_{4.3} = \frac{\sum Z_{\text{б}}}{\sum V} \cdot 100\%, \quad (13)$$

де $\sum Z_{\text{б}}$ - суми збитку від нових банківських продуктів, що не користуються попитом;

$\sum V$ - витрати на розробку нових банківських продуктів.

Крім того, додатково доцільно враховувати ризики методології оцінювання, яка буде застосовуватися до окремих напрямів формування кінцевих орієнтирів процесу банківського інжинірингу.

Враховуючи те, що формування кінцевих орієнтирів процесу банківського інжинірингу має цільовий або плановий профіль бізнес-процесів банку, то його ефективність можна визначити мірою відхилення фактичного результату від бажаного, з метою обґрунтування та корекції подальших управлінських рішень [1].

$$E = \sum_i (R_f(t) - R_p(t))^2 \rightarrow \min, \quad (14)$$

де $R_f(t)$ – кількісно-якісний показник фактичного результату досягнення цілей, виконання завдань на період t ; $R_p(t)$ – кількісно-якісний показник планового результату досягнення цілей, виконання завдань на період t .

Виконуючи функцію посередника на фінансовому ринку комерційні банки змушені здійснювати постійні нововведення, які дадуть змогу задовольняти потреби споживачів банківських послуг з меншими витратами для себе та клієнтів. Беручи до уваги той факт, що комерційні банки в умовах ринкової економіки мають за мету оптимізацію прибутку, розробка і впровадження нових банківських продуктів забезпечить їм отримання додаткового прибутку від конкурентних переваг, зумовлених використанням нововведень.

Розробка нових банківських продуктів передбачає певні затрати, які комерційний банк враховує при встановленні ціни на них. Кількість розроблених і реалізованих нових банківських продуктів, подальший прибуток після їх реалізації залежить від компетентності та зацікавленості банківських співробітників, які беруть участь як в створенні, так і в подальшому просуванні продукту. Виходячи з цього, задачі обліку специфіки складу праці банківських спеціалістів вирішується при структуруванні всіх бізнес процесів та визначенні процедур виконання поставлених перед ними задач [6]. Інноваційна діяльність персоналу комерційного банку є складовою всього процесу банківського інжинірингу, тому потребує нових форм управління персоналом.

Нові форми управління персоналом, при реалізації нових банківських продуктів на ринок, здійснюється за рахунок впровадження системи мотивації та навчання персоналу для ефективної реалізації продукту. При розробці нових форм управління персоналом необхідно враховувати не тільки інтереси банку, а і потреби клієнтів. Для цього, комерційним банком розробляються

новітні технології обслуговування клієнтів для більш ефективної реалізації як нових, так і вже існуючих банківських продуктів.

Система мотивації персоналу в комерційному банку повинна бути спрямована на матеріальне та моральне заохочення співробітників. Загальний рівень доходів фахівців у банку часто залежить від власної ефективності праці, що конвертується у бонуси і преміальні [6]. Навчання персоналу повинно бути спрямовано на придбання здатності вміло презентувати нові банківські продукти та позитивно спілкуватися з клієнтами.

При формуванні структури показників оцінювання результатів впровадження інжинірингу у банку за цим напрямом визначаємо кінцеві орієнтири. Група орієнтирів K_5 ($K_{5.1}$, $K_{5.2}$, $K_{5.3}$) відображає досягнуті економічні результати ефективності праці персоналу банку при використанні нових форм управління ним.

Перший орієнтир п'ятого напрямку ($K_{5.1}$) показує відсоток нових банківських продуктів у їх загальній кількості, який має вигляд:

$$K_{5.1} = \frac{\text{кількість нових форм управління персоналом}}{\text{загальна кількість форм управління персоналом}} \cdot 100\%, \quad (15)$$

де $K_{5.1}$ – частка нових форм управління персоналом у загальних формах.

Другий орієнтир $K_{5.2}$ відображає приріст доходів від застосування нових форм управління персоналом у банку. Цей показник можна представити як:

$$K_{5.2} = \frac{D_{\text{нов.пр.}}}{D_{\text{заг.}}} \cdot 100\%, \quad (16)$$

де $K_{5.2}$ – частка доходу від застосування нових форм управління персоналом у загальному доході; $D_{\text{нов.пр.}}$ – дохід від застосування нових форм управління персоналом; $D_{\text{заг.}}$ – загальний дохід банку.

Третій орієнтир $K_{5.3}$ відображає ефективність від впровадження нових форм управління персоналом, яку можна представити як:

$$K_{5.3} = \frac{\Delta D}{V_1} \cdot 100\%, \quad (17)$$

де $K_{5.3}$ – ефект від застосування нових форм управління персоналом; ΔD – додатковий дохід, отриманий від застосування нових форм управління персоналом; V_1 – затрати на розробку та

впровадження нових форм управління персоналом комерційного банку.

Висновки з даного дослідження перспективи подальшого дослідження даної теми.

Запропонована система показників враховує такі напрями діяльності, як технології створення нових банківських продуктів, нові технології обслуговування клієнтів, нові технології просування банківських продуктів на ринок, управління ризиками при впровадженні інновацій, нові форми управління персоналом.

Такий системний підхід дасть змогу оцінювати як загальний ефект від інжинірингу в банку, так і ефект від діяльності за кожним напрямом, що забезпечить можливість порівняти доходність процесів фінансового інжинірингу у банку та визначити пріоритетність інвестиції коштів у напрями.

Створення нових банківських продуктів в діяльності комерційних банків займає велику частку. Наскільки ефективно використовуються технології створення нових банківських показує розрахунок групи відповідних орієнтирів.

Застосовуючи нові форми обслуговування клієнтів комерційні банки отримують підвищення операційної ефективності, завдяки запровадженню процесних нововведень, що допоможе зменшити витрати на виконання банківських операцій із одночасним поліпшенням якості обслуговування та підвищення конкурентоздатності. Розрахунок показників групи орієнтирів «Нові форми обслуговування клієнтів» покаже наскільки ефективно у банку застосовують нові форми обслуговування клієнтів та який економічний ефект вони приносять.

Визначення показників групи орієнтирів «Нові технології просування розроблених банківських продуктів», покаже керівництву комерційного банку, який ефект дадуть нові форми просування розроблених банком продуктів на ринок. Нові технології просування, які розроблені та впровадженні згідно етапів процесу просування продукції, повинні давати зворотній зв'язок «клієнт - банк», тоді керівництво комерційного банку зможе побачити не тільки економічний ефект від цього процесу, а і зрозуміти його переваги та недоліки.

Важливим напрямом діяльності комерційного банку вважається його інноваційна діяльність, яка одночасно є ризиковою. Тому для зниження ризиків необхідно проводити обґрунтований вибір рішень, заснований на їх оцінці при проведенні процесу банківського інжинірингу.

Показники групи орієнтирів «Нові форми управління персоналом» дасть змогу керівництву комерційного банку побачити, якою є ефективність новітніх форм управління персоналом під час створення та впровадження нових банківських продуктів.

Вплив людського фактору на розробку та впровадження нових банківських продуктів є визначальним в інноваційній діяльності комерційного банку. Тому не останню роль відіграє навчання персоналу та його мотивація. Керівництву комерційних банків необхідно активніше залучати, навчати та мотивувати співробітників, спроможних, використовуючи новітні фінансові технології, розробляти нові банківські продукти, які дадуть можливість банку зайняти вигідні позиції на фінансовому ринку, обігнавши велику кількість своїх конкурентів.

Summary

The paper proposes a system of final guidelines for the banking engineering process. Five groups of the system of final benchmarks are allocated: the technology of creating new banking products, customer service technologies, technologies for promoting banking products to the market, risk management and personnel management forms.

Keywords: commercial bank, bank engineering, new technologies, economic efficiency.

Список використаних джерел

1. Сохацька О.М. Фінансовий інжиніринг : навч. посіб. / За ред. О. М. Сохацької. - К. : Кондор, 2011. - 660 с.
2. Моделювання управління життєздатністю комерційного банку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Н. Сергєєвої. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – 360 с.
3. Пантелєєва Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями банківської системи/ Н. М. Пантелєєва// Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2013. – №2 (16). – С. 122-128
4. Войчак А.М. Маркетингові дослідження : [підручн.] / А.М. Войчак, А.В. Федорченко. – К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.
5. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. [учебн. пособ.] / Е.В. Попов – М.: Финансы и статистика, 2011 г., 320с.
6. Матвієнко П.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності банківської діяльності // Статистика України. – 2006. –№ 4. – С. 83–88.